



TEKNIK PERUMUSAN

VISI dan MISI

OLEH :

Tri Widodo W. Utomo

PERWAKILAN LAN JAWA BARAT
2000

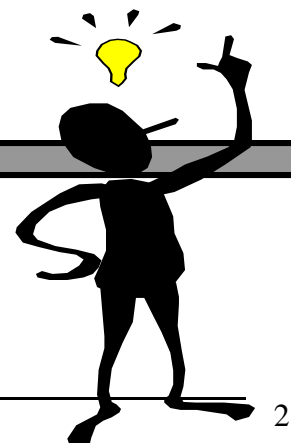
DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	1
PENGERTIAN	2
• VISI	2
• MISI	3
• NILAI (VALUE)	4
CONTOH PERNYATAAN VISI DAN MISI	5
• LAN	5
• BPKP	6
• PEMDA KAB. CIREBON	7
• Z-TEC Inc.	8
• COLORADO GARDEN WINDOW COMPANY	8
CONTOH PERNYATAAN NILAI (VALUE)	9
• GENERAL MILLS	9
• HALLMARK	10
• BOEING	10
• BINNEY AND SMITH	11
• INTEL CORP.	12
• KELLOGG	13
TAHAPAN DALAM RENCANA STRATEGIS	14
• MODEL MORRISEY	14
• MODEL WHITTAKER (GPRA)	15
• MODEL PEDOMAN LAKIP	16
SYARAT / KAIDAH / KRITERIA PERUMUSAN VISI DAN MISI	18
INSTRUMEN PERUMUSAN VISI DAN MISI	20
• ASESMEN NILAI STRATEGIS	21
• KLARIFIKASI MISI ORGANISASI	22
• PERTANYAAN PENGEMBANGAN VISI	23

PENGERTIAN

VISI

- SALAH SATU **UNSUR** TERPENTING DARI PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS.
- **PANDANGAN JAUH KEDEPAN**, KEMANA DAN BAGAIMANA INSTANSI PEMERINTAH HARUS DIBAWA DAN BERKARYA AGAR TETAP KONSISTEN DAN DAPAT **EKSIS, ANTISIPATIF, INOVATIF**, SERTA PRODUKTIF.
- GAMBARAN YANG **MENANTANG** NAMUN **REALISTIK** (DAPAT DIWUJUDKAN) TENTANG KEADAAN MASA DEPAN, BERISIKAN **CITA DAN CITRA** YANG INGIN DIWUJUDKAN OLEH INSTANSI PEMERINTAH.
- MENGISYARATKAN ADANYA **Misi**.

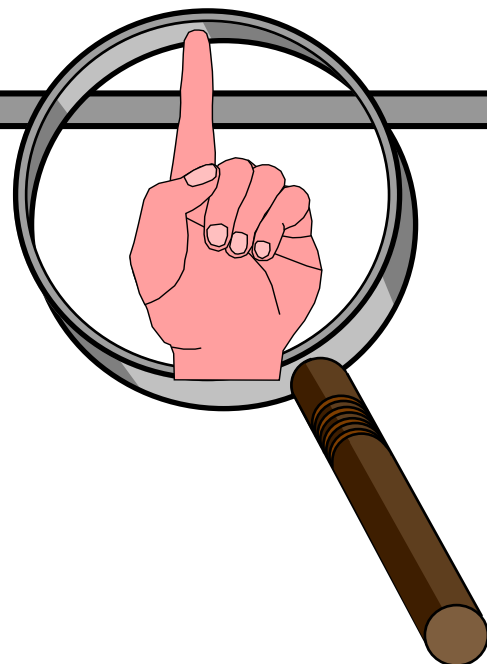


MISI

- SESUATU YANG **HARUS DILAKSANAKAN** OLEH INSTANSI PEMERINTAH, SESUAI DENGAN **VISI** YANG DITETAPKAN.
- PERNYATAAN YANG MENETAPKAN **TUJUAN** INSTANSI PEMERINTAH DAN **SASARAN** YANG INGIN DICAPAI DALAM KURUN WAKTU TERTENTU MELALUI PENERAPAN STRATEGI YANG TELAH DIPILIH.
- PERNYATAAN SINGKAT NAMUN MENCAKUP PENGERTIAN YANG LUAS (**KOMPREHENSIF**) TENTANG **MAKSUD** DIBENTUKNYA / DIDIRIKANNYA **ORGANISASI, PROGRAM, MAUPUN SUB PROGRAM.**
- PERNYATAAN YANG MENGIDENTIFIKASI **APA, DAN UNTUK SIAPA** ORGANISASI MELAKUKAN UPAYA.

NILAI (VALUE)

- **FAKTOR PENGGERAK** PERILAKU ORGANISASI YANG MENUNTUN PERKEMBANGAN DAN PELAKSANAAN KEBIJAKSANAAN MAUPUN KEGIATAN.
- **UKURAN DAN FALSAFAH** YANG MENJADI TUNTUNAN ORGANISASI BERPERILAKU DAN MELAKUKAN KEGIATAN DALAM MELAKSANAKAN MISINYA.
- **TITIK AWAL** PERUMUSAN VISI DAN MISI. BEBERAPA NILAI YANG MENJADI **PRIORITAS** DAPAT DISERTAKAN PADA **VISI** ORGANISASI.



CONTOH PERNYATAAN VISI DAN MISI



VISI

INSTITUSI BERKUALITAS INTERNASIONAL DALAM KAJIAN
KEBIJAKAN PEMBANGUNAN SISTEM ADMINISTRASI NEGARA DAN
PENYELENGGARAAN DIKLAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR NEGARA

MISI

MEMBERIKAN KONTRIBUSI NYATA DALAM PEMBANGUNAN
APARATUR NEGARA MELALUI PENGEMBANGAN PENELITIAN,
PELAYANAN INFORMASI, KAJIAN KEBIJAKAN, KONSULTASI ;
SERTA PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DALAM BIDANG ILMU
PENGETAHUAN DAN SISTEM ADMINISTRASI NEGARA YANG
DILAKUKAN SECARA INTERDISIPLINER SESUAI POSISI,
TANTANGAN, PERAN DAN TANGGUNG JAWAB APARATUR DALAM
SISTEM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN NEGARA.



B.P.K.P

VISI

MENJADI KATALISATOR PEMBAHARUAN MANAJEMEN
PEMERINTAHAN MELALUI PENGAWAAN YANG
PROFESIONAL

MISI

- MENDORONG DAN MEMBERIKAN KONTRIBUSI BAGI TERSELENGGARANYA MANAJEMEN PEMERINTAHAN YANG BAIK.
- MENDORONG TERWUJUDNYA AKUNTABILITAS PUBLIK OLEH PEMERINTAH SERTA TERCIPTANYA APARATUR YANG BERSIH.
- MENINGKATKAN KUALITAS HASIL PENGAWASAN DALAM RANGKA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENINGKATAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH.
- MENUMBUHKEMBANGKAN SINERGI PENGAWASAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH.



PEMDA KAB. CIREBON

VISI

TERWUJUDNYA PEMERINTAHAN YANG BERSIH, BERWIBAWA DAN DIPERCAYA, SERTA DIDUKUNG APARAT YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL YANG BERORIENTASI UNTUK KEPENTINGAN UMUM DALAM RANGKA MENUJU MASYARAKAT MADANI

MISI

- MENINGKATKAN KEMAMPUAN, KUALITAS DAN PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH.
- MENGOPTIMALKAN PELAYANAN KEPADA MASYARAKAT.
- MENINGKATKAN PENGAWASAN, TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS PEMERINTAH.
- MENINGKATKAN KETERAMPILAN, KESEMPATAN USAHA DAN LAPANGAN KERJA MELALUI PEMBERDAYAAN LEMBAGA MASYARAKAT.
 - MENGENDALIKAN, MENYELAMATKAN DAN MENUMBUHKEMBANGKAN SEKTOR EKONOMI YANG CEPAT (*RECOVERY*).



Z-TEC Inc.

VISI

BECOME A WORLD LEADER IN INTEGRATED WORK-FLOW
MANAGEMENT SOLUTIONS

MISI

- WE BUILD INDUSTRIAL STRENGTH BUSINESS SYSTEMS FOR LARGE SCALE PROCESS COMPANIES THAT NEED BIG SOLUTIONS
- OUR SYSTEMS IMPROVE PRODUCTIVITY AND REDUCE THE COSTS OF MAINTENANCE, MATERIALS AND FACILITIES FOR LARGE PROCESS-ORIENTED COMPANIES AND MUNICIPALITIES



COLORADO GARDEN WINDOW COMPANY

VISI

BECOME RECOGNIZED AS THE LEADER IN DESIGNING AND
MANUFACTURING CUSTOM AND REPLACEMENT GARDEN
WINDOWS AND SKYLIGHTS

MISI

- BRING LIGHT, AIR AND THE BEAUTY OF NATURE INTO HOMES THROUGH CREATIVE WINDOWS.

CONTOH PERNYATAAN NILAI

GENERAL MILLS



KONSUMEN – Konsumen memilih General Mills karena kami menawarkan produk dan jasa yang unggul dalam persaingan.

KARYAWAN – Karyawan memilih General Mills karena kami memberikan imbalan kepada inovasi dan unjuk kerja yang unggul, serta melepaskan kekuatan mereka untuk memimpin.

INVESTOR – Investor memilih General Mills karena kami secara konsisten menyerahkan hasil keuangan dalam 10 persen puncak semua perusahaan besar.

HALLMARK



KEUNGGULAN dalam segala hal yang kami lakukan.

TINGKAH LAKU YANG ETIS DAN BERMORAL sepanjang waktu dan dalam semua hubungan kami.

INOVASI di semua bidang bisnis kami sebagai sarana untuk mencapai dan memelihara kepemimpinan.

TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN kepada Kansas City dan kepada setiap masyarakat yang di dalamnya kami beroperasi.

BOEING



Saling memperlakukan dengan rasa hormat.

Berurusan dengan adil dalam semua hubungan kami.

Menghargai komitmen dan kewajiban kami.

Mengkomunikasikan kejujuran.

Mengambil tanggung jawab untuk tindakan kami.

Menyerahkan produk yang aman dan dapat diandalkan dengan mutu tertinggi.

Memberikan kesempatan yang sama kepada semua orang.

Mematuhi semua hukum dan peraturan.

BINNEY & SMITH



INTEGRITAS

- Membawakan diri dengan standar etika tertinggi, secara pribadi maupun sebagai perusahaan.
- Bertindak tulus dengan jujur, terbuka dan lugas dalam urusan di dalam dan di luar perusahaan.
 - Bertindak tulus dengan jujur dan memperlakukan secara sederajat karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat.

OBJEKTIVITAS

- Membuat penaksiran yang jernih atas fakta dengan cara yang terus terang.
 - Bicara dengan bebas leluasa dan terbuka tanpa rasa takut.

KEMITRAAN

- Mempercayai orang lain untuk mengatakan sesuai dengan maksud yang sesungguhnya dan melakukan apa yang diinginkan.
- Mengusahakan kerjasama dari orang lain untuk membangkitkan dukungan luas bagi usaha Anda.
 - Menyediakan tempat kerja yang aman bagi karyawan kami.

UNJUK KERJA TINGGI

- Menghasilkan pertumbuhan penjualan dan keuntungan diatas rata-rata melalui pelaksanaan secara konsisten strategi bisnis.
 - Mengalahkan pesaing melalui kreativitas dan inovasi.
- Memelihara produk bermutu tinggi melalui kepekaan konsumen dan prosedur pengendalian mutu yang ketat.

INTEL CORP.



ORIENTASI PELANGGAN

Kemitraan dengan pelanggan dan pemasok, sangat penting bagi keberhasilan bersama kami.

ORIENTASI HASIL

Kami berorientasi hasil.

DISIPLIN

Kerumitan pekerjaan kami dan lingkungan bisnis kami yang keras menuntut tingkat disiplin pribadi dan kerjasama yang tinggi.

TEMPAT BEKERJA YANG HEBAT

Sebuah lingkungan kerja yang produktif dan menantang merupakan kunci menuju sukses kami.

MUTU

Bisnis kami memerlukan peningkatan terus-menerus unjuk kerja.

PENGAMBILAN RESIKO

Supaya sukses, kami harus memelihara lingkungan kami yang inovatif.

KELLOGG



KEUNTUNGAN DAN PERTUMBUHAN

Kami berkomitmen kepada pertumbuhan yang konsisten dan berjangka panjang dalam pendapatan dan pengembalian yang unggul bagi pemegang saham.

ORANG

Orang-orang Kellogg adalah keunggulan bersaing perusahaan yang terbesar. Kami berkomitmen untuk membantu orang-orang Kellogg mencapai potensi penuh mereka dan menghargai keberhasilan mereka.

KEPUASAN KONSUMEN DAN MUTU

Konsumen adalah penilai tertinggi bagi keberhasilan. Orang-orang Kellogg akan memberikan kepada konsumen produk dan jasa yang unggul nilainya. Kami berkomitmen kepada keunggulan dalam segala hal yang kami lakukan.

INTEGRITAS DAN ETIKA

Integritas adalah batu penjuruk praktek bisnis kami. Kami akan menangani urusan kami dengan cara yang konsisten dengan standar etika yang tertinggi.

TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Kami berkomitmen untuk menjadi, dan dihargai sebagai aset ekonomi, intelektual, dan sosial dalam setiap masyarakat, wilayah dan negara di tempat kami beroperasi.

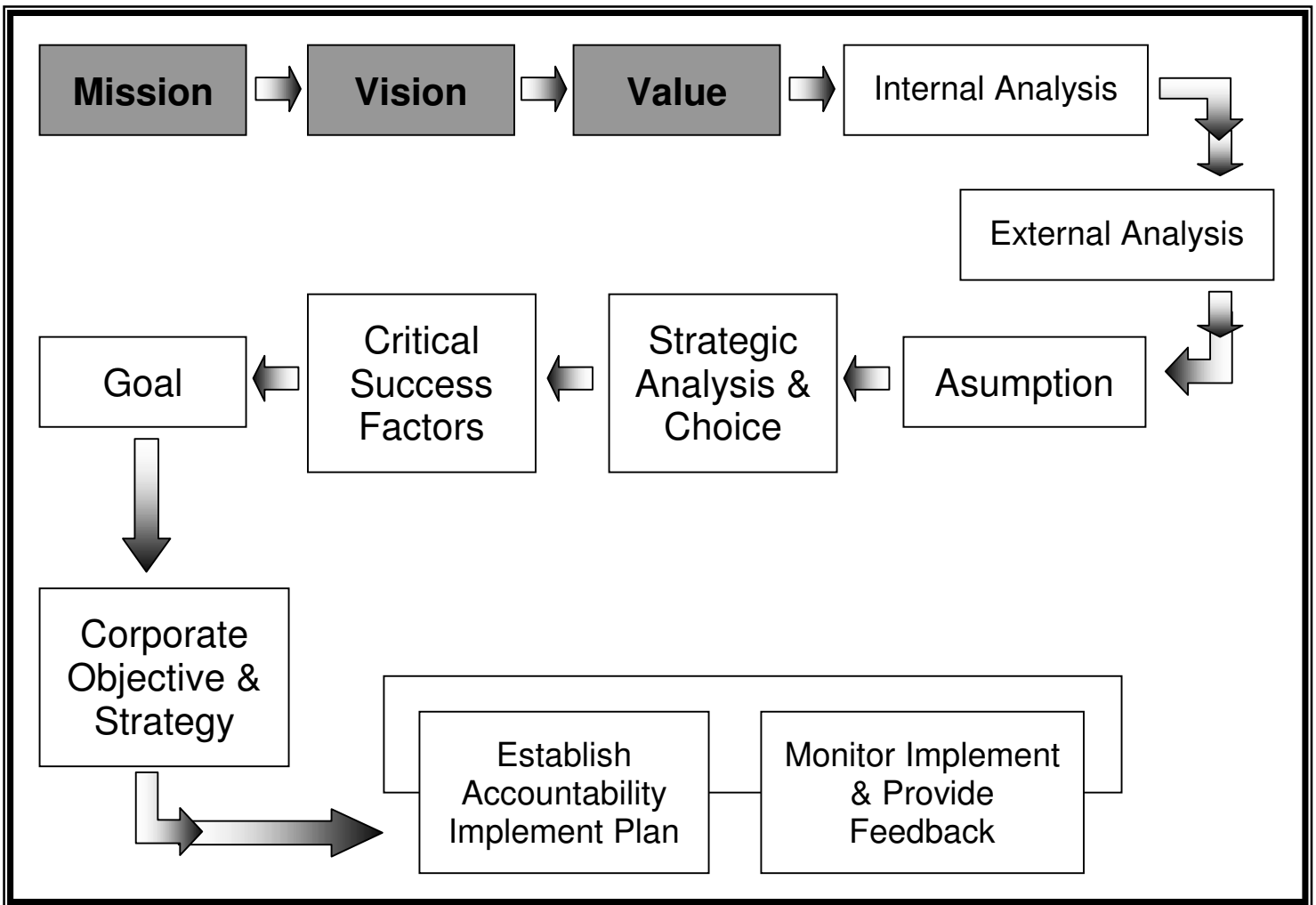
Tahapan Penyusunan RENCANA STRATEGIS

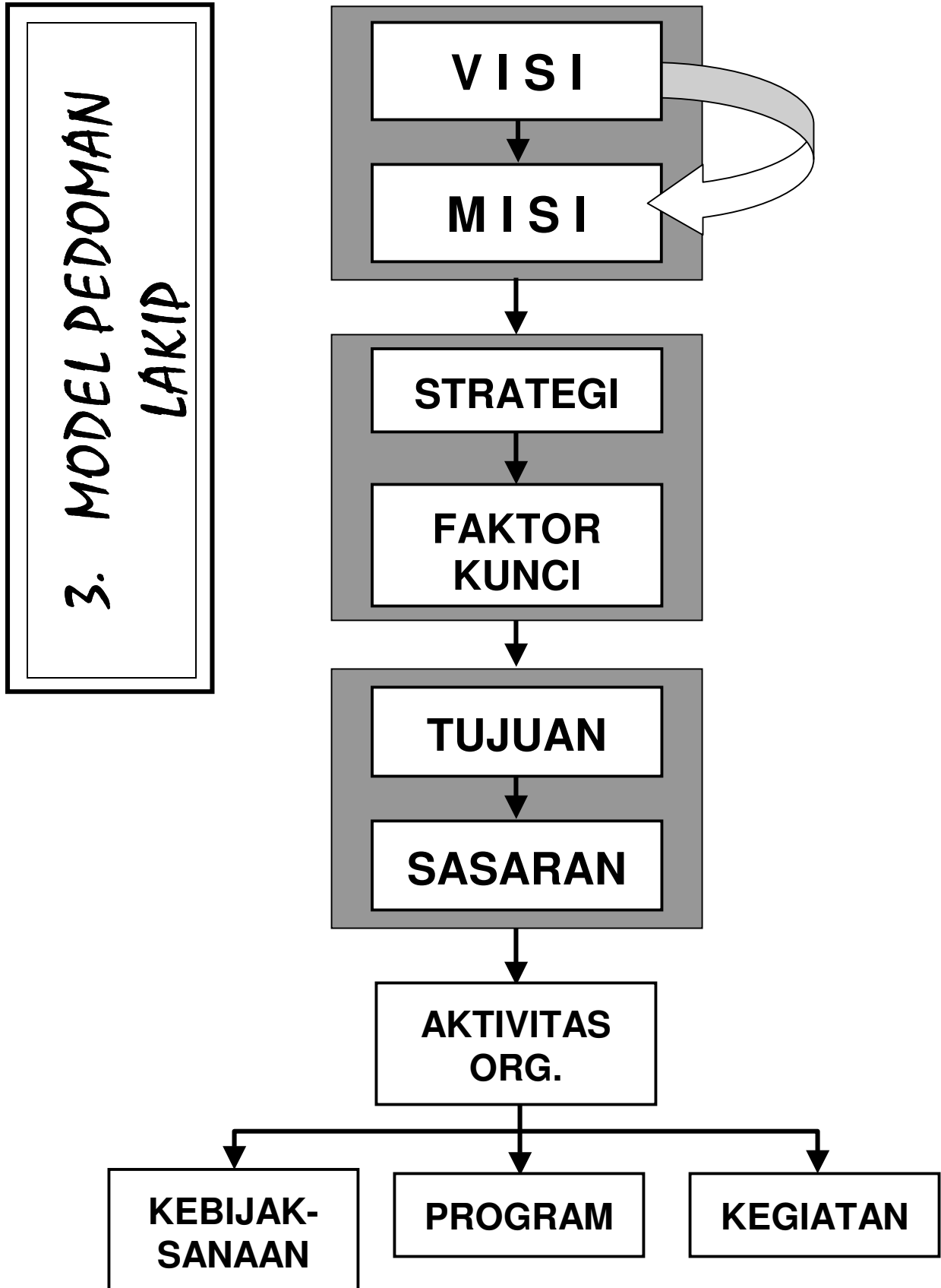
1. MODEL MORRISEY

Perencanaan Taktis



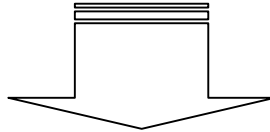
2. MODEL WHITTAKER (GPRA)



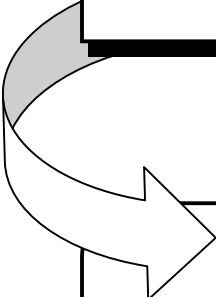




SYARAT / KAIDAH Perumusan VISI dan MISI



- Mampu menarik komitmen dan menggerakkan orang.
- Mampu menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi.
 - Mampu menciptakan standar keunggulan.
- Mampu menjembatani keadaan sekarang dan masa depan.
- Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis dalam organisasi.
- Mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

- 
1. Memiliki orientasi terhadap masa depan.
 2. Mencerminkan apa yang ingin dicapai organisasi.
 3. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas.

VISION and MISSION CRITERIA

STRATEGIC PLANNING ELEMENT	CRITERIA
VISION STATEMENT	<ul style="list-style-type: none">• Descriptive of the future• Brief• Inspiring• Challenging• Believable
MISSION STATEMENT	<ul style="list-style-type: none">• Tells what the agency does• Tells who the agency serves• Tells how the agency provides services• Tells why the agency exists

INSTRUMEN

Perumusan Visi & Misi

- Instrumen (alat bantu) yang dikemukakan dalam bagian berikut ini hanya merupakan salah satu cara / teknik mempermudah pembuatan pernyataan visi. Instrumen yang utama tetap **Anda** sebagai pelaku organisasi / perusahaan.
- Fungsi Instrumen berikut adalah untuk memberikan **kadar obyektivitas** yang lebih tinggi terhadap visi dan misi yang akan dihasilkan. Dengan kata lain, visi dan misi tidak dirumuskan secara intuitif belaka yang mempersulit pencapaiannya, namun benar-benar berpijak pada **kondisi riil** dan **kebutuhan rasional** organisasi yang bersangkutan.
- Pembuatan pernyataan visi dan misi dapat dilakukan dengan beberapa pilihan :
 1. Dilakukan oleh satu orang (contoh : Ben & Jerry's).
 2. Dilakukan dengan pendekatan Tim (20th Century Investors).
 3. Dilakukan dengan bantuan pihak luar (Boeing, Saturn).
 4. Dilakukan dengan pendekatan *top down*, sehingga apa yang ditulis pimpinan / CEO menjadi dogma (IBM).
 5. Dilakukan oleh pimpinan / CEO, kemudian dimintakan komentar kepada bawahan (AT & T).
- Visi dan misi dapat dirumuskan secara bertingkat (Individu – Kelompok – Organisasi), atau secara bersama-sama melalui proses *brainstorming*. Pilihan pertama memiliki kelemahan dilihat dari waktu yang dibutuhkan.
- Instrumen yang digunakan terdiri dari 3 macam : 1) **Asesmen Nilai Strategis** untuk mencari nilai (values) organisasi ; 2) **Klarifikasi Misi Organisasi** untuk menentukan misi ; dan 3) **Pertanyaan Pengembangan Visi**, untuk membuat visi yang terpisah dari misi.

ASESMEN NILAI STRATEGIS

NILAI	SKALA					
	Tidak Penting	●	●	●	●	Sangat Penting
Etika	TP	●	●	●	●	SP
Kualitas	TP	●	●	●	●	SP
Keamanan	TP	●	●	●	●	SP
Lingkungan	TP	●	●	●	●	SP
Inovasi	TP	●	●	●	●	SP
Citra Pada Organisasi	TP	●	●	●	●	SP
Citra Pada Komunitas	TP	●	●	●	●	SP
Kesenangan	TP	●	●	●	●	SP
Daya Tanggap Terhadap Pelanggan	TP	●	●	●	●	SP
SDM	TP	●	●	●	●	SP
Profitabilitas	TP	●	●	●	●	SP
Aliansi Strategis	TP	●	●	●	●	SP
	Range Sempit	●	●	●	●	Range Lebar
Keragaman Produk / Jasa	RS	●	●	●	●	RL
Keragaman Pasar / Pelanggan	TP	●	●	●	●	SP
	Sentralisasi	●	●	●	●	Desentralisasi
Struktur Organisasi	TP	●	●	●	●	SP
Konsentrasi Geografis	Lokal – Regional – Nasional – ½ Dunia - Global					

KLARIFIKASI MISI ORGANISASI

1.
 - a. Apakah bisnis yang kita masuki ?
 - b. Bisnis apakah yang dapat kita masuki ?
 - c. Bisnis apakah yang harus kita masuki ?
 - d. Bisnis apakah yang tidak dapat kita masuki ?
2. Mengapa kita menjalankan bisnis ini (apakah tujuan dasar kita) ?
3. Apakah yang unik atau khusus perihal organisasi kita ?
4. Apakah atau apakah seharusnya yang menjadi pelanggan, klien, atau pengguna utama kita ?
5. Apakah atau apakah seharusnya yang menjadi pangsa pasar utama kita, kini dan pada saat mendatang ?
6. Apakah atau apakah seharusnya yang menjadi produk / jasa utama kita, kini dan pada saat mendatang ?
7. Apakah atau apakah seharusnya yang menjadi saluran tempat penjualan atau distribusi utama kita, kini dan pada saat mendatang ?
8. Apakah perbedaan bisnis kita pada saat ini dibandingkan tiga sampai lima tahun lalu ?
9. Apakah yang kiranya akan berbeda perihal bisnis kita tiga sampai lima tahun mendatang ?
10. Apakah atau seharusnya apakah yang menjadi kepentingan ekonomi utama kita, dan bagaimana cara mengukurnya ?
11. Apakah masalah, nilai dan prioritas filosofi yang penting atau yang seharusnya penting bagi masa depan organisasi kita ?
12. Apakah yang secara khusus kita pertimbangkan dalam kaitannya dengan *stakeholder* berikut ini (sesuai dengan kondisi organisasi) ?
 - Pemilik / pemegang saham / investor / konstituen
 - Dewan direksi
 - Organisasi Induk
 - Badan legislatif / regulator
 - Karyawan
 - Pelanggan / klien / pengguna
 - Mitra aliansi strategis
 - Masyarakat umum.

PERTANYAAN PENGEMBANGAN VISI

1. Apakah yang saya pandang sebagai kunci bagi masa depan organisasi kita ?
2. Kontribusi unik apakah yang dapat kita berikan di masa depan ?
3. Apakah yang akan membangkitkan gairah saya dengan menjadi bagian dari organisasi ini di masa depan ?
4. Nilai apakah yang perlu ditekankan ?
5. Apakah atau apakah seharusnya yang menjadi *core competencies* organisasi kita ?
6. Bagaimanakah seharusnya posisi kita pada hal-hal seperti pelanggan, pasar, profitabilitas, pertumbuhan, teknologi, kualitas, karyawan, dan sebagainya ?
7. Apakah yang Anda lihat sebagai kesempatan terbesar organisasi kita untuk tumbuh ?

DAFTAR PUSTAKA

Jones, Patricia and Larry Kahaner, 1999, *Misi dan Visi 50 Perusahaan Terkenal di Dunia*, terjem. Anton Adiwiyoto, Jakarta : Interaksara.

LAN dan BPKP, 2000, *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, 5 Modul, Jakarta

Morrisey, George L., 1997, *Pedoman Pemikiran Strategis : Membangun Landasan Perencanaan Anda*, terjem. Gianto Widiyanto, Jakarta : Prenhallindo

Whittaker, JB, 1996, *The Government Performance and Result Act of 1993*, Washington DC : GAO

<http://www.onepagebizplan.com>

Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Keputusan Kepala LAN No.589/IS/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah